

Performa Kerja dan Turnover Intention di Moderasi Threat Appraisal

Fuad Ardiansyah¹, Fathul Hidayah²

¹Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, ²Universitas Muhammadiyah Malang,
e-mail: ¹fuadpsikologi@gmail.com

Abstrak. *Turnover intention* merupakan suatu permasalahan didalam organisasi yang banyak menimbulkan suatu kerugian. Performa kerja diduga mampu untuk menurunkan *turnover intention* pada karyawan. Serata adanya *threat appraisal* yang diduga menjadi variabel yang dapat menentukan hubungan diantara performa kerja dan *turnover intention*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji *threat appraisal* sebagai moderator hubungan antara performa kerja dengan *turnover intention*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode mederasional analisis. Subjek yang digunakan berprofesi sebagai karyawan dan PNS dengan jumlah subjek sebanyak 253 subjek. Pengambilan sampel dalam penelitian ini melalui online dan bertemu langsung dengan subjek. Pengukuran yang dilakukan menggunakan *Turnover Intention Scale 14* (TIS 14), *Job Performance Scale* (JPC), dan *Threat Appraisal Scale* (TAS). Analisa data menggunakan metode *moderated regression analysis* (MRA). Hasil penelitian yang didapat menunjukan bahwa *threat appraisal* dapat meningkatkan hubungan antara performa kerja dengan *turnover intention*.

Kata kunci: (*performa kerja, threat appraisal, turnover intention*)

Abstract. *Turnover intention* is a problem in an organization that causes a lot of losses. The performance of the work is expected to be able to decrease turnover intention in employees. The overall threat of appraisal is thought to be a variable that can determine the relationship between work performance and turnover intention. This research aims to test the threat appraisal as a moderator of the relationship between work performance and turnover intention. This study is quantitative research with a method of rational analysis. The subjects used are employees and civil servants with a total of 253 subjects. Sampling in this study through online and meeting directly with the subject. Measurements made using *Turnover Intention Scale 14* (TIS 14), *Job Performance Scale* (JPC), and *Threat Appraisal Scale* (TAS). Data analysis using the *moderated regression analysis* (MRA) method. The results showed that threat appraisal can improve the relationship between work performance and turnover intention.

Keywords: (*work performance, threat appraisal, turnover intention*)

Turnover intention banyak terjadi di setiap organisasi. *Turnover intention* adalah keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain (Hussain & Asif, 2012). Pada organisasi kesehatan, tingkat turnover perawat di Malaysia telah meningkat lebih dari 50% pada tahun 2005 yang berjumlah 400 perawat hingga pada tahun 2010 menjadi 1.049 perawat (Nasuridin, Tan, & Khan, 2018). Di Cina sebanyak 45,3 % petugas kesehatan memiliki *turnover intention* menengah ke atas dan diatas rata-rata. *Turnover intention* lebih banyak pada petugas kesehatan di wilayah perkotaan dibandingkan dengan wilayah pedesaan, hal ini karena petugas kesehatan di desa memiliki tingkat pendidikan yang lebih rendah dibandingkan petugas kesehatan di kota, selain itu jumlah pusat kesehatan serta kebutuhan hidup lebih banyak dan besar di kota dibandingkan dengan di desa (Zhang, Meng, Yang, & Liu, 2018).

Turnover intention dapat merugikan dalam hal biaya langsung dan tidak langsung. Biaya langsung berhubungan dengan hilangnya waktu dan uang secara langsung untuk merekrut, mempekerjakan dan melatih karyawan (Biron & Boon, 2013). Merekrut, memilih, dan pelatihan karyawan baru sering menghabiskan banyak uang, karena semakin tinggi tingkat turnover, maka semakin tinggi pengeluaran yang akan terjadi untuk merekrut dan melatih kembali (Stanley, Vandenberghe, Vandenberg, & Bentein, 2013). Biaya tidak langsung adalah penurunan produksi dan pelayanan karena organisasi belum menemukan pengganti atau merekrut karyawan yang belum memiliki pengalaman (Shah, 2014).

Turnover intention juga berdampak pada karyawan yang masih bertahan dalam perusahaan (Nasuridin et al., 2018). Bae, Mark dan Fied (2010) menggambarkan bahwa organisasi yang memiliki *turnover intention* yang tinggi cenderung mempunyai tingkat pembelajaran kelompok kerja yang lebih rendah dibandingkan organisasi dengan *turnover intention* yang rendah. Kehilangan karyawan yang baik dan berprestasi akan mempengaruhi moral organisasi, hal ini dapat mempengaruhi karyawan lain yang masih berada di dalam organisasi terkait motivasi, kepercayaan terhadap organisasi, produktivitas, serta kepuasan kerja karyawan. Selain itu perusahaan dapat kehilangan klien disebabkan klien mengikuti karyawan yang berpindah ke organisasi lain (Alkahtani, 2015).

Masing-masing organisasi pasti memiliki budaya organisasi. Budaya organisasi menyediakan kerangka atau pola kerja yang berhubungan dengan perilaku karyawan di tempat kerja, ketika hal tersebut tidak sesuai serta cara pandang karyawan mengenai budaya organisasi buruk, maka akan mengarah pada memburuknya efisiensi perusahaan serta tingginya *turnover intention* pada karyawan (Mbah, Ekechukwu, & Obi, 2018).

Kestabilan organisasi juga dapat menyebabkan karyawan melakukan *turnover*. Ketidak stabilan organisasi telah terbukti memiliki kecenderungan yang tinggi pada karyawan untuk turnover. Indikasinya adalah bahwa karyawan lebih cenderung untuk tinggal ketika berada di lingkungan kerja yang mendukung dan stabil, hal tersebut karena dengan berada di organisasi yang stabil, maka mereka akan mampu memprediksi kemajuan karir mereka (Zuber, 2001).

Selain budaya dan kestabilan organisasi, beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, diantaranya yaitu keadilan organisasi (Timinepere, Agbaeze, Ogbo, & Uche, 2018), *leader member exchange* (Saeed & Rizwan, 2014), suport organisasi (Hussain & Asif, 2012), perubahan organisasi (Fugate, Prussia, & Kinicki, 2012a), dan efektivitas perusahaan (Ahmed, Sabir, Khosa, Ahmad, & Bilal, 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Agyeman dan Ponniah (2014) menggambarkan bahwa *turnover intention* banyak dimiliki oleh wanita. Karyawan wanita memiliki keterikatan yang lebih lemah dengan organisasi dibandingkan dengan laki-laki, hal

tersebut karena karyawan wanita biasanya harus memainkan peran ganda dalam kehidupan sehari-hari mereka, yaitu memiliki tanggung jawab pada keluarga serta bekerja untuk mengurangi beban suami mereka. Sedangkan untuk laki-laki akan cenderung lebih bertahan, karena adanya tanggung jawab memberikan nafkah kepada keluarga. Selain itu *turnover intention* banyak dimiliki oleh orang yang belum menikah, ini karena karyawan yang sudah menikah memiliki tanggung jawab lebih untuk menghidupi keluarga (Choong, Keh, Tan, & Tan, 2013).

Selain jenis kelamin dan status pernikahan, *turnover* banyak dilakukan oleh karyawan dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi dibandingkan dengan latar belakang pendidikan yang lebih rendah. Karyawan yang memiliki pendidikan tinggi cenderung mempunyai harapan yang lebih tinggi pada perusahaan, ketika harapan itu tidak terwujud, maka karyawan akan cenderung untuk memiliki *turnover intention* yang tinggi. Selain status pendidikan, penelitian yang dilakukan oleh Emiroğlu, Akova, dan Tanrıverdi (2015) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki masa jabatan 5-7 tahun, 8-10 tahun dan 10 tahun keatas mempunyai *turnover intention* yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai masa jabatan yang relatif singkat kurang dari 4 tahun, selain itu karyawan yang bekerja di kantor depan dan dapur memiliki *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bekerja di departemen lain.

Berdasarkan penelitian Ghandi, Hejazi, dan Ghandi (2017) resiliensi karyawan dapat mempengaruhi *turnover intention*. Karyawan yang memiliki resiliensi yang baik dapat bertahan menghadapi masalah-masalah serta dapat mengatasi stress kerja yang didapatkan, sehingga kecenderungan untuk berpindah akan rendah. Selain itu, motivasi karyawan juga dapat mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan. Motivasi kerja karyawan yang rendah mempengaruhi *turnover intention* karyawan menjadi tinggi, karena ketika motivasi karyawan dalam bekerja rendah, karyawan cenderung merasa malas dan tidak nyaman dalam bekerja (Pradifa & Welly, 2014). Kepuasan kerja juga memiliki hubungan yang signifikan dengan *turnover intention*. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan dengan organisasi maka karyawan cenderung bertahan dan tidak berpindah (Yamazakia & Petchdee, 2015).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Saeed dan Rizwan (2014), performa kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan *turnover intention*. Hal tersebut dapat diartikan, ketika performa kerja karyawan tinggi maka intensi *turnover* akan rendah dan sebaliknya. Tetapi penelitian yang dilakukan oleh Panda (2015) menggambarkan bahwa performa kerja tidak memiliki pengaruh dengan intensi turnover. Dengan kata lain terdapat dua hasil penelitian yang berbeda antara performa kerja dan *turnover intention*.

Performa kerja merupakan keterampilan seorang karyawan untuk melakukan berbagai pekerjaan terkait dengan kebutuhan kerjanya (Ling & Bhatti, 2014). Karyawan dengan performa kerja yang bagus dapat menguntungkan bagi perusahaan. Performa kerja yang bagus pada karyawan dapat meningkatkan produktifitas organisasi. Performa kerja adalah faktor penentu utama bagi manager untuk menilai dan mereting hasil kerja karyawan. Peringkat hasil kerja ini merupakan suatu gambaran hasil kerja dari masing-masing karyawan untuk melihat karyawan yang paling terbaik, menetapkan gaji dan bonus, serta sebagai bahan pertimbangan manager dalam menentukan perpanjangan atau pemutusan kontrak kerja (Murphy, 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Jalagat (2016) menggambarkan bahwa kepuasan kerja, performa kerja dan motivasi saling berinteraksi satu sama lain dan berfungsi secara interdependen sehingga prosesnya melingkar daripada linear. Dari penjelasan tersebut bisa disimpulkan jika performa kerja karyawan baik maka kepuasan kerja juga

baik dan sebaliknya, serta ketika performa kerja baik maka motivasi karyawan baik dan sebaliknya.

Berdasarkan beberapa pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* terbagi menjadi dua yaitu faktor individu dan organisasi. Pada faktor individu, terdapat penelitian yang tidak konsisten, yaitu antara performa kerja dan *turnover intention*. Pada satu penelitian hubungan antara kedua variabel ini signifikan (Saeed & Rizwan, 2014) dan yang satu menunjukkan hasil yang tidak signifikan (Panda, 2015). Dengan melihat hal tersebut maka variabel performa kerja dipilih menjadi variabel X dalam penelitian ini.

Hasil penelitian yang tidak konsisten antara performa kerja dan *turnover intention* mungkin dipengaruhi oleh variabel lain, yaitu variabel moderasi. Dalam penelitian ini, yang diajukan sebagai variabel moderasi adalah *threat appraisal*. Peneliti mengajukan bahwa tinggi rendah hubungan antara performa kerja dan *turnover intention* ditentukan oleh tinggi rendah *threat appraisal*.

Threat appraisal mengacu pada penilaian subjektif karyawan terhadap tingkat bahaya di tempat kerja (Williams, Cumming, & Balanos, 2010). *Threat appraisal* sangat menarik untuk dibahas karena terdapat beberapa alasan yaitu yang pertama, *threat appraisal* mempengaruhi berbagai reaksi perilaku, sikap, dan kesehatan. Misalnya ketika karyawan yang percaya bahwa dirinya akan memiliki resiko cedera yang besar ketika bekerja, maka karyawan dapat mengalami stress kerja. Kedua, *threat appraisal* yang dilakukan oleh karyawan biasanya bersifat subjektif dan mungkin saja tidak sesuai dengan tingkat resiko objektif yang sebenarnya. Artinya karyawan bisa berlebihan dalam melakukan penilaian terhadap ancaman ditempat kerja. Ketiga, selain resiko cedera ditempat kerja *threat appraisal* karyawan juga terkait dengan perilaku antisosial, meskipun perilaku antisosial bersifat antisodik, ancaman perilaku antisosial dapat dilihat sebagai stressor kronis (Sinclair, Martin, & Croll, 2002a).

Threat appraisal sering muncul ketika adanya perubahan dalam organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Fugate et al., 2012a) mengungkapkan bahwa karyawan menganggap peristiwa perubahan sebagai sebuah ancaman. Ancaman yang dimaksud adalah dalam konteks pergantian pekerja, gaji, dan sistem.

Sinclair et al., (2002) mengungkapkan bahwa *threat appraisal* secara parsial dapat memediasi hubungan antara perilaku antisosial dan kepuasan kerja serta secara tidak langsung mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan. Dimana ketika perilaku antisosial pada karyawan tinggi maka *threat appraisal* pada karyawan, misalnya penilaian terhadap rekan kerja serta lingkungan kerja negatif maka kepuasan kerja pada karyawan menjadi rendah. Kepuasan kerja sangat berhubungan dengan *turnover intention* (Familiares & Xiong, 2018), sehingga bisa disimpulkan ketika karyawan memiliki *threat appraisal* yang negatif maka *turnover intention* pada karyawan menjadi cenderung tinggi.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat dilihat bahwa *threat appraisal* bisa menjelaskan variabel lain, salah satunya yakni memungkinkan *threat appraisal* dapat menentukan hubungan antara performa kerja dengan *turnover intention*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara performa kerja dengan *turnover intention* yang dimoderasi oleh *threat appraisal*.

Moderasi *threat appraisal* pada pengaruh performa kerja terhadap *turnover intention*

Banyak penelitian yang telah menggambarkan bahwa performa kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap *turnover intention*. Ketika performa kerja baik maka *turnover intention* akan cenderung rendah dan sebaliknya, ketika performa kerja pada

karyawan rendah maka *turnover intention* akan cenderung tinggi (Biron & Boon, 2013). Untuk melihat hubungan antara performa kerja dan *turnover intention*, perlu adanya faktor yang dapat memediasi kedua hal tersebut. Faktor yang diduga dapat memoderasi hubungan antara performa kerja dan *turnover intention* adalah *threat appraisal*.

Threat appraisal merupakan suatu kekhawatiran yang dirasakan terhadap adanya potensi kerugian di masa depan. *Threat appraisal* berakar dari pendekatan transaksional terhadap stress dan mencerminkan hubungan antara karakteristik individu dengan lingkungan. Dengan demikian, *threat appraisal* dapat memberikan gambaran terkait persepsi karyawan tentang apa yang dipertaruhkan dalam posisi tertentu. *Threat appraisal* sering disertai ketakutan, kecemasan, kekhawatiran, serta penilaian kerugian. Terjadinya kerugian sering disertai dengan kemarahan, kesedihan, atau rasa bersalah (Gellman & Turner, 2013).

Threat appraisal memiliki beberapa aspek yaitu stabilitas pekerjaan, terkait dengan sejauh mana karyawan menilai kestabilan pekerjaannya. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja terkait dengan sejauhmana karyawan menilai hubungannya dengan atasan dan rekan kerja, apakah baik ataukah tidak baik. Keinginan pekerjaan yaitu penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang diinginkan, apakah sudah terpenuhi ataukah belum terpenuhi. Kesempatan kerja pribadi di perusahaan saat ini yaitu penilaian karyawan terhadap peluang kerja yang dimiliki untuk mengembangkan karir lebih baik lagi. Pembayaran dan tunjangan adalah suatu penilaian karyawan tentang gaji dan tunjangan yang diterima, apakah dimasa depan bisa bertambah, tetap, atau berkurang. Terakhir adalah kondisi kerja umum yaitu penilaian karyawan, terkait penilaian karyawan tentang sistem kerja yang ada di perusahaan (Fugate et al., 2008).

Threat appraisal memengaruhi bagaimana seseorang bereaksi, merasa, dan berperilaku. Penilaian terjadi dalam tiga fase yaitu primer, sekunder, dan penilaian ulang, serta didasarkan pada pengalaman masa lalu seseorang. Penilaian primer adalah tentang relevansi- "Apa yang dipertaruhkan bagi orang itu?". Penilaian primer terdiri dari tiga jenis: (a) tidak relevan, (b) positif, atau (c) stres. Mengingat kemungkinan penilaian stres ini, penilaian sekunder kemudian muncul: "Apa yang harus dilakukan tentang hal ini?" dan "Bagaimana saya harus mengatasinya?". Penilaian sekunder adalah fase mempertimbangkan bahaya dan kerugian, ancaman, atau tantangan. Fase ketiga dan terakhir dari *threat appraisal* adalah penilaian kembali. Penilaian harus sering berubah sebagai tanggapan terhadap kejadian yang berubah, dan karenanya disebut penilaian kembali (Côté Arsenault, 2007).

Threat appraisal menentukan bagaimana karyawan akan bertindak dikemudian hari. Ketika *threat appraisal* karyawan pada organisasi tinggi maka dapat berdampak pada banyak hal salah satunya karyawan akan mengalami stres kerja (Chen & Lovibond., 2016). Stres kerja dapat memicu keluarnya karyawan dari pekerjaannya. Selain itu alasan karyawan keluar dari pekerjaannya saat ini karena terdapat penilaian yang negatif seperti terkait resiko buruk yang dapat karyawan alami atau karir kerja yang tidak akan berkembang. Meskipun performa karyawan baik, tetapi tidak selaras dengan *threat appraisal* yang rendah, maka bisa saja karyawan dapat memiliki *turnover intention* yang tinggi.

Karyawan dengan performa kerja yang tinggi tidak akan mempunyai niat untuk keluar dari organisasinya apabila penilaian terhadap pekerjaan dimasa depannya positif. Artinya ketika prforma karyawan tinggi maka *turnover intention* juga rendah apabila *threat appraisal* karyawan rendah. Salah satu aspek dari performa kerja adalah *task performance* yang terdiri dari kualitas kerja dan hasil kerja (Koopmans et al., 2012; Rotundo & Sackett, 2002). Ketika *task performance* baik maka dapat berefek pada gaji

yang tidak berkurang ataupun dinaikkan, selain itu peluang untuk naik jabatan juga dapat terbuka. Hal tersebut dapat mendorong karyawan menilai bahwa masa depannya akan lebih baik lagi, sehingga *turnover intention* pada karyawan rendah.

Hal yang berbeda terjadi ketika karyawan dengan performa tinggi dapat mempunyai keinginan untuk berpindah pekerjaan dari organisasinya saat ini, dapat disebabkan karena adanya penilaian terhadap pekerjaan dimasa depannya negatif. Artinya ketika performakerja karyawan tinggi dan *turnover intention* pada karyawan juga tinggi, terjadi apabila *threat appraisal* karyawan tinggi. Didalam performakerja yang baik, karyawan dituntut untuk dapat bekerja sama dengan baik serta dapat belajar dari rekan kerja (Koopmans et al., 2012; Rotundo & Sackett, 2002). Ketika hal tersebut berjalan dengan baik maka keterlibatan kerja karyawan menjadi baik. Keterlibatan kerja yang baik dapat mendorong karyawan untuk tetap tinggal di organisasi, artinya *turnover intention* pada karyawan akan rendah. Tetapi *turnover intention* bisa saja menjadi tinggi apabila karyawan menilai bahwa nantinya tidak akan ada kesempatan kerja yang lebih baik, serta pekerjaan yang dikerjakan bukan merupakan pekerjaan yang diinginkan.

Hipotesis

Hipotesis 1 : Adanya pengaruh langsung antara performa kerja dan *turnover intention*

Hipotesis 2 : *Threat appraisal* memoderasi pengaruh *job performance* dan *turnover intention*

METODE

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *quantitative*, Pendekatan ini sendiri digunakan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel penelitian (Creswell, 2012). Pendekatan ini digunakan karena data yang diperoleh berupa angka serta dianalisis menggunakan teknik statistik. Peneliti menggunakan pendekatan ini untuk mengetahui pengaruh performa kerja terhadap *turnover intention* yang dimoderasi oleh *threat appraisal* pada karyawan.

Subjek Penelitian

Berikut adalah tabel karakteristik subjek penelitian dalam penelitian ini.

Tabel 1. Karakteristik Subjek Penelitian

Karakteristik	N	Presentase (%)
Karyawan Swasta		
Laki – laki	80	32 %
Perempuan	113	44%
PNS		
Laki – laki	20	8%
Perempuan	40	16 %

Berdasarkan Table 1. Subjek penelitian dari penelitian ini berjumlah 253 subjek yang masih aktif bekerja, dengan rincian yaitu karyawan swasta berjumlah 193 karyawan, 80 laki-laki (32%) dan 113 perempuan (44%). Selanjutnya yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berjumlah 60 orang dengan rincian 20 laki-laki (8%) dan 40 perempuan (16%). Sampel diambil melalui online maupun bertemu langsung dengan subjek penelitian.

Pengukuran Penelitian

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert yang merupakan skala psikometrik dan biasanya digunakan pada kuesioner serta banyak digunakan dalam penelitian survei. Skala yang digunakan ada tiga yaitu skala performa kerja, *turnover intention*, dan skala *threat appraisal*.

Skala performa kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Job Performance Scale* (JPC) yang dikembangkan oleh Koopmans et al., (2012) dengan tiga aspek utama yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*. Skala ini telah diujikan oleh (Prawira, 2018) dengan jumlah item skala sebanyak 10 item, serta *cronbachs alpha* sebesar .880. Terdapat empat pilihan jawaban, 1 (Sangat Tidak Sesuai/STS), 2 (Tidak Sesuai/ TS), 3 (Sesuai/ S), 4 (Sangat Sesuai/ SS). Salah satu pernyataan dalam skala ini adalah “Saya bekerja dengan menjaga dan mengasah pengetahuan pekerjaan saya (*Up to date*)”.

Selanjutnya, Skala *turnover intention* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Turnover Intention Scale* 14 (TIS 14) yang dikembangkan oleh Jacobs dan Roodt (2007) dengan tiga aspek utama yaitu aspek personal, organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Jumlah item skala sebanyak 12 item, 7 item favorable dan 5 item unfavorable dengan *cronbachs alpha* sebesar .831. Terdapat empat pilihan jawaban, 1 (Sangat Tidak Sesuai/STS), 2 (Tidak Sesuai/ TS), 3 (Sesuai/ S), 4 (Sangat Sesuai/ SS). Salah satu pernyataan yang terdapat dalam skala ini adalah “Saya mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini”.

Skala *threat appraisal* yang digunakan adalah *Threat Appraisal Scale* (TAS) yang dikembangkan oleh Fugate et al., (2008) dengan 6 aspek utama yaitu stabilitas pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, keinginan pekerjaan seseorang, kesempatan kerja pribadi di perusahaan saat ini, gaji dan tunjangan, serta kondisi kerja umum. Jumlah item skala sebanyak 8 item dengan *cronbachs alpha* sebesar .830. Dalam skala *threat appraisal*, tanggapan berkisar dari 1 = sama sekali tidak merasa hingga 5 = sangat merasa hingga ke tingkat yang sangat besar. Salah satu pernyataan pada skala ini adalah “sejauh mana Anda merasa bahwa gaji dan tunjangan anda dapat terancam - kemungkinan bahwa itu akan memburuk di masa depan”.

Prosedur

Peneliti menyebarkan skala kepada responden yang sebelumnya telah di seleksi berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti. Untuk penyebaran skala peneliti menyebarkan dengan cara memberikannya secara langsung kepada responden dan menyebarkannya secara online. Setiap subjeknya diberikan tiga skala yaitu skala performa kerja, *threat appraisal* dan *turnover intention*. Setelah terisi, peneliti kemudian memilah skala yang dapat diskoring dan tidak. Setelah dipilah, peneliti kemudian melakukan skoring dan kemudian melakukan analisa data.

Analisa Data

Untuk menguji data yang telah di dapatkan, maka peneliti akan menggunakan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA). Metode tersebut merupakan suatu metode khusus untuk linier berganda dengan persamaan regresi mempunyai unsur interaksi, yaitu memiliki perkalian dua atau lebih variabel independen (Hayes, 2013).

HASIL

Deskripsi variabel penelitian

Subjek dalam penelitian ini merupakan karyawan swasta dan PNS sebanyak 246 orang. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan statistik, menunjukkan nilai rata-rata (Mean), Standart Deviasi (SD), serta nilai korelasi setiap variabel sebagai berikut.

Tabel 2. Nilai Mean, Standar Deviasi dan Korelasi Antar Variabel (N= 253)

Variabel	Mean	SD	<i>Turnover Intention</i>	Performa Kerja	<i>Threat Appraisal</i>
<i>Turnover Intention</i>	2.52	0.31	1		
Performa Kerja	3.23	0.36	-0.09	1	
<i>Threat Appraisal</i>	2.24	0.79	0.39**	-0.16**	1

Keterangan : ** $p < 0.01$

Berdasarkan Tabel 2, nilai variabel *turnover intention* ($M = 2.52$; $SD = 0.31$), variabel performa kerja ($M = 3.23$; $SD = 0.36$), dan pada variabel *threat appraisal* ($M = 2.24$; $SD = 0.79$). hasil uji interkorelasi antar variabel menggambarkan bahwa performa kerja dan *turnover intention* tidak memiliki hubungan yang signifikan ($r = -0.09$, $p > 0.01$). Selanjutnya yaitu variabel *threat appraisal* berhubungan signifikan positif dengan *turnover intention* ($r = 0.39$, $p < 0.01$). Kemudian performa kerja berhubungan signifikan negatif dengan *threat appraisal* ($r = -0.016$, $p < 0.01$).

Uji Hipotesis

Setelah dilakukan uji hipotesis menggunakan uji statistik dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) didapatkan hasil sebagai berikut.

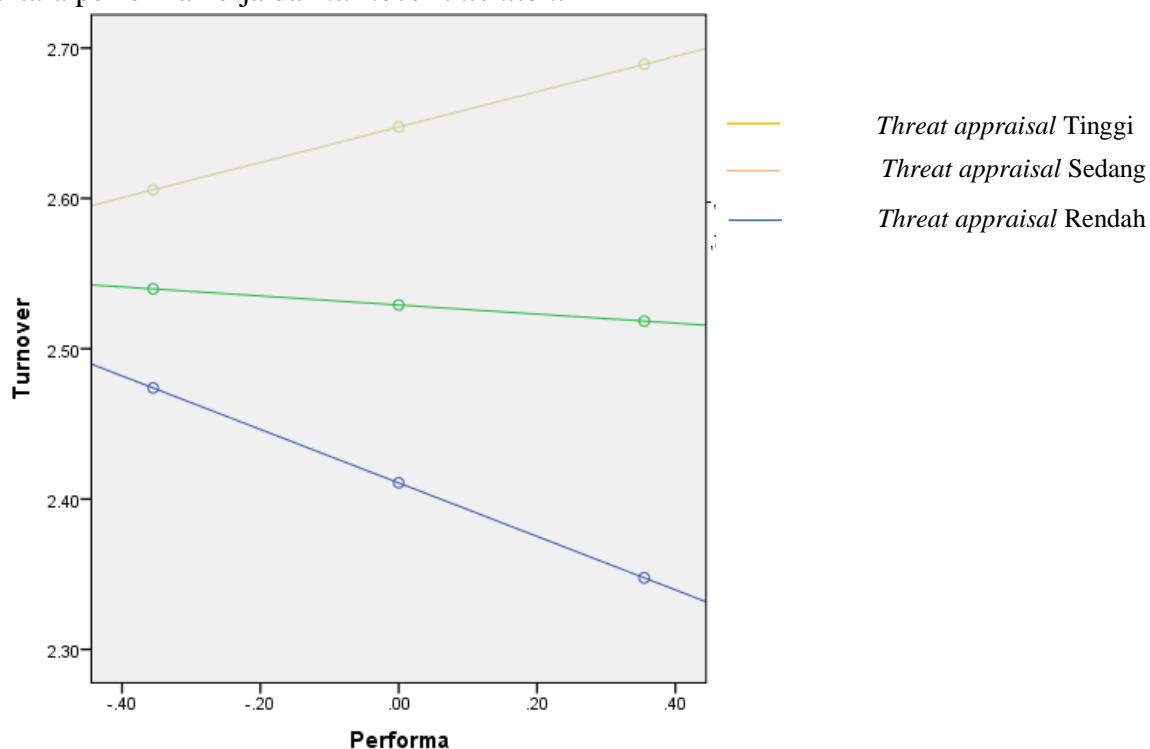
Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis MRA

Variabel	B	t	P value	R ²
Model 1				
Constant	2.25	12.27	0.00	18
Performa Kerja	-0.024	-0.47	0.64	
<i>Threat Appraisal</i>	0.15	6.49	0.00	
Model 2				
Constant	3.65	7.17	0.00	
Performa kerja	-0.45	-2.92	0.00	
<i>Threat Appraisal</i>	-0.45	-2.18	0.03	
M	0.19	2.93	0.00	

Berdasarkan Tabel 3 dapat diperoleh hasil bahwa pada Model 1 menjelaskan hubungan antar variabel, dimana performa kerja tidak berhubungan dengan *turnover intention* ($p = 0.64 > 0.05$) serta nilai $t = -0.47$, yang artinya hubungan antar kedua variabel tidak berhubungan. Selain itu nilai hubungan *threat appraisal* dengan *turnover intention* sebesar $0.00 < 0.05$ dan nilai $t = 6.49$, yang artinya kedua variabel ini berhubungan positif.

Pada Model 2, dapat dilihat bahwa setelah moderasi di masukkan maka hubungan performa kerja dan *turnover intention* menjadi signifikan ($p = 0.00 < 0.05$) serta nilai $t = -2.92$, yang artinya hubungan kedua variabel ini negatif, hal tersebut menggambarkan bahwa ketika performa kerja karyawan semakin tinggi maka *turnover intention* semakin rendah dan sebaliknya ketika performa kerja karyawan semakin rendah maka *turnover*

intention pada karyawan semakin tinggi. Nilai M pada Tabel 3 menunjukkan nilai p sebesar $0.00 < 0.05$ dan $t = 2.93$, yang artinya variabel moderasi dapat memoderasi hubungan antara variabel X dan Y serta dengan hubungan yang positif. Hal tersebut menggambarkan bahwa *threat appraisal* dapat memoderasi serta memperkuat hubungan antara performa kerja dan *turnover intention*.



Gambar 2. Grafik Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan hasil yang sudah dipaparkan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa performa kerja tidak mempengaruhi *turnover intention*, tetapi adanya *threat appraisal* mampu membuat adanya hubungan antara performa kerja dan *turnover intention*. Dalam Gambar 2. digambarkan bahwa pada *threat appraisal* tinggi, performa kerja yang semakin tinggi maka semakin meningkatkan *turnover intention* pada karyawan. Sebaliknya pada *threat appraisal* rendah, semakin tinggi performa kerja maka *turnover intention* semakin rendah.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara X dan Y tergantung M masing-masing karyawan. Kemudian dalam hasil penelitian ini terdapat sumbangsih moderasi yakni sebesar 18%, maka sebesar 82% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Implikasi dalam penelitian ini mengarah pada proses rekrutmen dan pelatihan karyawan. Dimana ketika proses rekrutmen perusahaan harus memilih karyawan dengan kriteria karyawan yang selalu berfikir positif, komitmen, serta karyawan yang tidak mudah menyerah untuk meminimalisir adanya *threat appraisal* negatif yang muncul dalam diri karyawan. Selain itu pada proses pelatihan, karyawan harus diberikan motivasi-motivasi yang dapat membuat karyawan bersemangat dan pantang menyerah dalam menghadapi tantangan.

Untuk peneliti selanjutnya dapat mencari lebih banyak literatur untuk menambah banyak referensi serta dapat menambahkan variabel lain yang mungkin dapat dipengaruhi oleh *threat appraisal* karyawan. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat

menganalisis hasil penelitian berdasarkan tipe-tipe pekerjaan di masing-masing bidang serta pada setiap jenis kelamin sehingga didapatkan hasil yang lebih mendetail.

REFERENSI

- Agyeman, C. M., & Ponniah, V. M. (2014). Employee demographic characteristics and their effects on turnover and retention in MSMEs. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Monthly Journal*, 1(1), 2311–3197.
- Ahmed, Z., Sabir, S., Khosa, M., Ahmad, I., & Bilal, A. (2016). Impact of employee turnover on organisational effectiveness in telecommunication sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(11), 88–96. <https://doi.org/10.9790/487X-1811058896>
- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544–15550. Retrieved from <http://www.ripublication.com>
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating factors that influence employees ' turnover intention : A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152–166. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n12p152>
- Almohtaseb, A. A., Almaameed, M. A., Tobeery, D. S., & Shaheen, H. K. (2017). The Impact of Performance Management System on Employee Performance: The Moderating Role of Balance Scorecard Usage. *International Review of Management and Business Research*, 6(2), 681–691.
- Bashir, U., Ramay, M. I. (2010). Impact of Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, 2(6), 122–126. <https://doi.org/0975-5853>
- Berghe. (2011). Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place. *International Business*, 51.
- Biron, M., & Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: A social exchange perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 511–531. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2011-0054>
- Chen JT, & Lovibond PF. (2016). Intolerance of uncertainty is associated with increased threat appraisal and negative affect under ambiguity but not uncertainty. *Behavior Therapy*, 47(1), 42–53.
- Choong, Y.-O., Keh, C.-G., Tan, Y.-T., & Tan, C.-E. (2013). Impacts of demographic antecedents toward turnover intention amongst academic staff in Malaysian private universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 46–54.
- Côté Arsenault, D. (2007). Threat Appraisal, Coping, and Emotions Across Pregnancy Subsequent to Perinatal Loss. *Nursing Research*, 556, 108–116. <https://doi.org/10.1097/01.NNR.0000263970.08878.87>.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston Edwards Brothers Inc.
- Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining Employees - The Fast Track to Commitment, 24(8), 59–64.
- Emiroğlu, B. D., Akova, O., & Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 385–397. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.108>
- Familiars, E., & Xiong, J. I. E. (2018). Job Satisfaction , Turnover Intention and Work Satisfaction au travail , intention du roulement et, (April).

- Frederiksen, A. (2016). Job satisfaction and employee turnover: A firm-level perspective. *German Journal of Human Resource Management*, 1–30. <https://doi.org/10.1177/2397002216683885>
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012a). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890–914. <https://doi.org/10.1177/0149206309352881>
- Fugate, M., Prussia, G., & Kinicki, A. J. (2012b). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890–914. <https://doi.org/10.1177/0149206309352881>
- Fugate, M., Prussia, G., & Kinicki, A. J. (2012c). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Jurnal of Malagement*, 38(3), 890–914. <https://doi.org/10.1177/0149206309352881>
- Fugate, Mel, Kinicki, Angelo, J., Prussia, & Gregory. (2008). Employee Coping With Organizational Change: an Examination of. *Personnel Psychology*, 61(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00104.x>
- Gellman, M. D., & Turner, J. R. (2013). *Encyclopedia of Behavioral Medicine. Practitioner* (Vol. 251). New York: Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9>
- Ghandi, P., Hejazi, E., & Ghandi, N. (2017). A Study on the relationship between resilience and turnover Intention: With an emphasis on the mediating roles of job satisfaction and job stress. *Bulletin de La Société Royale Des Sciences de Liège*, 86, 189–200. Retrieved from <http://popups.ulg.ac.be/0037-9565/index.php?id=6659&file=1>
- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor , job performance , and turnover intention. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 538–540. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.001>
- Griffeth, R. W. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update , moderator tests , and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance : Interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: The Guilford Press. Retrieved from www.guilford.com
- Hussain, T., & Asif, S. (2012). Is employees/ turnover intention driven by organizational commitment and perceived organizational support. *Journal of Quality and Technology Management*, 8(2), 1–10.
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2007). The development of a knowledge sharing construct to predict turnover intentions. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 59(3), 229–248. <https://doi.org/10.1108/00012530710752034>
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36–42. <https://doi.org://www.researchgate.net/>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kuo, C. (2013). Workplace stress , job satisfaction , job performance , and turnover intention of health care workers in rural Taiwan. *Asia Pasific Journal of Public Health*, XX(X), 1–10. <https://doi.org/10.1177/1010539513506604>
- Ling, S., & Bhatti, M. (2014). Work Stress and Job Performance in Malaysia Academic

- Sector: Role of Social Support as Moderator. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4(12), 1986–1998.
<https://doi.org/10.9734/BJEMT/2014/12098>
- Mbah, P. C., Ekechukwu, C., & Obi, I. E. (2018). An Exploration of the Relationship between Organizational Culture and Turnover Intentions of Selected Small and Medium Enterprises (SMEs) in South-East. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 568–588.
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i5/4158>
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and Organizational Performance : A Comparative Analysis of the Effects of Voluntary , Involuntary , and Reduction-in-Force Turnover, 86(6), 1294–1299.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.6.1294>
- McInerney, D. M., Ganotice, F. A., King, R. B., Marsh, H. W., & Morin, A. J. S. (2015). Exploring commitment and turnover intentions among teachers: What we can learn from Hong Kong teachers. *Teaching and Teacher Education*, 52, 11–23.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.08.004>
- Milovanovic, I. (2017). Big-five personality traits, job satisfaction, and turnover intention: A heuristic model for hospital nurses in japan. *Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(2), 267–275.
- Miroslava, B., & Ondrej, I. (2018). Personality traits in relation to the turnover intentions of the qualified employees in the manufacturing industry. *Journal of Individual and Society*, 21(2), 56–67.
- Mobley, H. W. (1982). Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. In *Philippines : Addison-Wesley Publishing*.
- Mohd Nasurdin, A., Tan, C. L., & Naseer Khan, S. (2018). The relation between turnover intention, high performance work practices (HPWPs), and organisational commitment: A study among private hospital nurses in malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 23(1), 23–51. <https://doi.org/10.21315/aamj2018.23.1.2>
- Murphy, K. R. (2008). Perspectives on the Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 197–205. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00039.x>
- Niamatullah Shah. (2014). The Impact of Dispositional Traits and Job Satisfaction on Employee Turnover Intentions. *International Journal of Business Management Sciences and Business Research*, 3(12), 63–69.
- Omollo, P. A. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Bank Marketing*, 5(2), 2162–3058.
<https://doi.org/10.1108/02652320210451223>
- Panda, F. B. (2015). the Influences of Job Satisfaction and Job Performance To Employee Turnover Intention At Hotel Yuta Manado. *Jurnal EMBA*, 3(4), 637–644.
- PP.NO.11. (2017). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Lembaran Negara Republik Indonesia*, (63).
- Pradifa, I. A., & Welly, J. (2014). The influence of motivation against employee turnover: Case PT Melati. *Journal of Business and Management*, 3(1), 89–101.
- Prawira, E. F. (2018). *Pengaruh effective commitment terhadap job performance dimediasi oleh meaningful work pada TNI angkatan darat*.
- Roberto, L., & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Journal of Science and Education*, 37(1), 26–46.

<https://doi.org/10.1108/00483480810839950>

- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global rating of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 60–80. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>
- Saeed, I., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction , job performance , leader member exchange , emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 2164–4063.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance, 6(23), 159–167.
- Sinclair, R. R., Martin, J. E., & Croll, L. W. (2002a). A threat-appraisal perspective on employees' fears about antisocial workplace behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 37–56. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.37>
- Sinclair, R. R., Martin, J. E., & Croll, L. W. (2002b). A threat-appraisal perspective on employees' fears about antisocial workplace behavior A Threat-Appraisal Perspective on Employees' Fears About Antisocial Workplace Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 37–56. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.37>
- Singh, A. K., Singh, S., & Singh, A. P. (2014). Personality traits and turnover intention among front level managerial personnel front level managerial personnel. *Journal of the Indian of Applied Psychology*, 40(2), 228–236.
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.011>
- Timinepere, C. O., Agbaeze, E. K., Ogbo, A., & Uche, N. C. (2018). Organizational Justice and Turnover Intention among Medical and Non-Medical Workers in University Teaching Hospitals. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(2), 149–160. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0035>
- Tolentino, R. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51–59. <https://doi.org/ISSN 2304-0777>
- Wang, C. Y., Dong, N., Chen, M., Hyde, B., Hsieh, L., Management, R., & District, G. (2010). Chinese employees' work values and turnover intentions in multinational companies: The mediating effect of pay satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 38(70), 871–894. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.7.871>
- Williams, S. E., Cumming, J., & Balanos, G. M. (2010). The use of imagery to manipulate challenge and threat appraisal states in athletes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 32(3), 339–358. <https://doi.org/10.1123/jsep.32.3.339>
- Yamazakia, Y., & Petchdee, S. (2015). Turnover intention , organizational commitment , and specific job satisfaction among production employees in thailand. *Journal of Business and Management*, 4(4), 22–38. <https://doi.org/10.12735/jbm.v4i4p22>
- Zhang, W., Meng, H., Yang, S., & Liu, D. (2018). The influence of professional identity, job satisfaction, and work engagement on turnover intention among township health inspectors in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph15050988>
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process A meta-analysis and path model. *Emerald Insight*, 38(2), 142–158.

<https://doi.org/10.1108/00483480910931316>

Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2013). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process A meta-analysis and path model. *Journal of Training and Development*, 38(2), 142–158.

<https://doi.org/10.1108/00483480910931316>

Zuber, A. (2001). A career in food service cons: High turnover. *Nations Restaurant News*, 35(21), 147–148.

Zülch, G., Krüger, J., Schindele, H., Rottinger, S., Wende, J., Kiradjiev, P., ... Schlick, M. (2015). Influence of Mental Workload on Job Performance. *Elektrotechnik Und Informationstechnik*, 131(7), 207–211. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.02.158>